

Maturité de la gestion intégrée des risques : proposition du modèle des 6Cs

Maturity of integrated risk management: proposal of the 6 Cs model

Saida AMANSOU

Professeure Chercheure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohamed Premier Maroc
Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)
s.amansou@ump.ac.ma

Hajar BENJANA

Professeure Chercheure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohamed Premier Maroc
Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel(LARMATIF)
h.benjana@ump.ac.ma

Date de soumission : 16/05/2022

Date d'acceptation : 16/06/2022

Pour citer cet article :

AMANSOU.S & BENJANA.H.(2022) « Maturité de la gestion intégrée des risques : proposition du modèle des 6Cs », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 6 » . pp :690 – 710.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Toute organisation est confrontée au risque qu'elle que soit sa taille, son âge et son secteur d'activité. De ce fait, et en vue d'y faire face, tout un processus de gestion doit être adopté et testé en se basant sur des modèles qui ont été élaborés par certains chercheurs soucieux d'étudier le degré de maturité de la gestion des risques pour évaluer le niveau de sensibilisation de l'organisation et son aptitude vis-à-vis du risque. L'objectif de cette recherche est de concevoir un modèle pour vérifier comment l'organisation peut-elle atteindre une gestion intégrée des risques, tel modèle est composé de 6 variables appelées les 6 C. Il s'agit de la compliance, la Culture de la gestion des risques, la communication des risques, le Capital humain, la Capacité Organisationnelle à Changer et le Cadre de référence de la gestion des risques. Ces variables ne peuvent pas être traitées isolément ce qui exige leur interdépendance pour atteindre un niveau de maturité donné.

Mots -clefs : Risque ; Modèle de maturité ; Gestion intégrée des risques ; 6C ; organisation.

Abstract

Any organization faces risk regardless of size, age and industry. As a result, and in order to deal with it, a whole management process must be adopted and tested based on models that have been developed by certain researchers concerned with studying the degree of maturity of risk management for assess the organization's level of awareness and capacity for risk. The objective of this research is to design a model to verify how the organization can achieve an integrated risk management, such a model is composed of 6 variables called the 6 Cs. These are compliance, the Culture of risk management, risk communication, human capital, organizational capacity to change and the risk management reference framework. These variables cannot be treated in isolation, which requires their interdependence to reach a given level of maturity.

Keywords: Risk; Maturity model; integrated risk management; 6C; organization.

Introduction

L'intérêt pour les modèles de maturité de la gestion des risques comme champ d'étude à part entière est relativement récent. Certes, la question du risque a été soulevée il y a des siècles. D'ailleurs BERNOULLI en 1738 est le pionnier à donner une définition formelle du risque (AMANSOU et BENJANA 2021). Bouzon (2001) qualifie le risque comme mot valise, ambivalent, aussi présent que mal défini et il fait aujourd'hui la une des médias et il est difficile de l'appréhender.

Ce faisant, et vu que le risque est omniprésent, sa gestion demeure un impératif pour les organisations en vue d'échapper aux conséquences néfastes qui peuvent se produire. Toutefois, la gestion du risque devient une part significative de la gestion de l'entreprise au plus haut niveau, tant vis-à-vis de ses partenaires que vis-à-vis de la loi qui sanctionne de plus en plus lourdement les imprudences et omissions (BOUZON, 2001). Ce regain d'intérêt de la part des praticiens, entreprises et organisations en général, quant à la pratique de la gestion des risques de nouvelles problématiques de recherches dans ce domaine. Puisque l'implémentation et l'adoption des procédures, techniques et méthodes de gestion des risques dans les organisations ont été faites depuis quelques décennies déjà. Les chercheurs s'intéressent actuellement à la problématique de la maturité de la gestion des risques dans ces organisations en classant les entreprises à travers les niveaux proposés par chaque modèle. La présente recherche quant à elle met en avant la problématique suivante : Comment une organisation peut-elle atteindre un niveau souhaitable de la maturité de la gestion intégrée des risques ?

Certes, il n'existe pas encore un modèle reconnu et adopté par tous les chercheurs mais le ratissage de la littérature nous a permis en combinant les différents modèles existants de proposer un modèle intitulé le modèle des 6Cs. Les organisations doivent à notre avis travailler sur des déterminants organisationnels (les 6C) pour atteindre cette maturité.

À noter néanmoins que la gestion des risques elle-même a connu une évolution. Nous assistons actuellement à une montée en puissance de la gestion intégrée des risques qui au lieu de se limiter à l'approche fonctionnelle de la gestion des risques, prône une approche transversale qui aligne la gestion des risques au sommet stratégique des organisations.

Le présent travail a ainsi pour objectif de proposer un modèle de maturité de la gestion intégrée des risques et non seulement de la gestion des risques dans son aspect fractionnel.

Elle propose un modèle de maturité de la gestion intégrée des risques en mettant en avant 6 variables que nous avons nommées les 6C qui sont la Compliance, la culture de la gestion des

risques, le Capital humain, la Communication sur les risques, la Capacité Organisationnelle à Changer (COC) et le Cadre de référence de la Gestion Intégrée des Risques (GIR).

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous allons d'abord élucider les fondements théoriques de la gestion intégrée des risques. Nous allons procéder ensuite à une analyse critique des modèles existants au niveau de la littérature pour présenter in fine de manière détaillée le modèle théorique proposé.

1. Fondement théorique de la gestion intégrée des risques – GIR-

Le concept de la gestion intégrée des risques a connu un regain d'intérêt au niveau théorique et au niveau pratique ces dernières décennies. Pour pouvoir le cerner, nous proposons de définir d'abord le risque.

A cet égard, nous allons passer d'abord en revue quelques définitions le concernant, pour passer en suite à la gestion des risques et in fine faire le point sur la gestion intégrée des risques.

1.1. Risque : définitions et théories mobilisées

1.1.1. Définitions

Avant de traiter la gestion des risques, il est crucial de poser les questions suivantes : qu'est-ce que ce que le risque ? Y a-t-il une définition unanime le concernant ?

Une préalable réflexion sur la définition du risque s'impose car on peut se heurter à une grande difficulté lexicale surtout qu'il présente un aspect pluridisciplinaire puisque sa définition varie d'une discipline à un autre.

Pour ce qui de l'origine du mot Risque, les philologues et linguistes comme Jacqueline PICOCHÉ¹ annoncent que : "l'origine du mot risque est assez obscure".

En islam, la connotation du risque apparaît, car celui-ci est équivalent au Rizq, la ration journalière que donne Allah aux humains. Donc Razaqa signifie donner.

En latin médiéval, le risque vient de resicu, au moyen âge, le risque vient de risco. En 1557, en France le risque est un dommage potentiel. En 1654, Blaise PASCAL et Pierre DEFERMAT introduisent les probabilités pour résoudre des problèmes liés au hasard.

Dans cet ordre d'idées, il est nécessaire d'aborder la dichotomie entre le risque et l'incertitude qui a été faite par l'économiste américain KNIGHT en 1921 dans son ouvrage Risk, Uncertainty and profit. Selon lui, le risque est calculable et on quantifie objectivement sa survenance. D'où l'existence de probabilités objectives qui sont liées à des événements répétitifs comme le

¹ Linguiste française.

lancement d'une pièce de monnaie. Alors que les probabilités objectives ne sont pas fondées sur des données.

En effet, le petit Robert (2012) définit le risque comme un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé.

Tel risque peut être défini comme un événement aléatoire représentant un danger pour des populations, des biens ou des milieux naturels (BEUCHER, 2004).

Pareillement, tout aléa susceptible de perturber un état de chose ou l'atteinte d'un objectif peut être qualifié comme étant un risque à la guise de la Norme ISO 31 000².

De ce fait, nous pouvons définir à notre tour le risque comme étant un événement probable dont l'occurrence peut avoir un impact autant positif que négatif sur l'organisation.

Selon LAHARACH (2017), le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

1.1.2. Théories mobilisées

Après avoir passé en revue cet étymologie du risque, il est crucial d'aborder quelques théories qui ont une relation avec le risque.

La théorie de l'utilité espérée fondée par Daniel BERNOULLI (1738) établit un critère de décision dans une situation risquée qui est bien entendu l'utilité espérée. A sa guise, lorsqu'on est face à des choix risqués, on préfère maximiser notre fonction d'utilité (BENJANA, 2021). En effet, en situation de risque, l'individu rationnel préfère l'utilité plus que le gain en tenant compte de son aversion au risque.

Cependant, toute une théorie se construit sur le risque grâce à KNIGHT en 1921 qui a fait une césure entre risque et incertitude et ce en s'appuyant sur l'idée de SMITH (1776) qui se base sur le risque, car selon lui le risque des investissements industriels dépasse celui des placements financiers et celle de KEYNES (1936) qui défend l'incertitude, selon lui elle est radicale car elle relève de l'ordre des choses.

Une autre théorie qui s'articule autour du risque, c'est la théorie de la décision. A cet effet, l'individu dans l'organisation est un décideur. Décider dans un univers incertain, c'est pouvoir effectuer un choix, un ordre de classement des préférences que l'on a (BENJANA, 2021). Eu égard, deux mathématiciens de nationalité américaine ont créé une théorie des jeux (Theory of games and economic behavior) en 1944. Celle-ci est de prime abord une théorie de décision qui

² Norme internationale qui attribue aux organisations les lignes directrices et les pratiques managériales pour la mise en place d'un management du risque.

explique comment les joueurs dans un univers de jeu décident-ils et interagissent en élaborant des stratégies en situation d'incertitude.

Dans son ouvrage, *Théorie Générale du Risque*, BOUYSSOU (1997) est parti d'un questionnement sur la possibilité d'une théorie du risque : "l'entreprise est hasardeuse, pourtant, il paraît nécessaire de fixer quelques principes communs, de préciser certaines règles du jeu, d'expliquer la manière d'évaluer, de gérer, de réduire les risques".

Pour fonder sa théorie du risque, BOUYSSOU soulève cinq fondements. Le premier fondement stipule l'application des règles de la méthode de DESCARTES qui consiste à décomposer/recomposer une situation pour dénombrer autant de parcelles possibles. Ce fondement permet de décrire, classer, comparer les différents ensembles de risques dont il est nécessaire d'apporter une part de rationalité dans leur inventaire et leurs études. Le deuxième axiome consiste à prévoir l'existence possible de certains risques qui sont les conséquences inconnues à plus ou moins long terme d'un risque connu à un instant donné. Le troisième axiome de la théorie de BOUYSSOU stipule la nécessité de cerner la logique de développement particulière à tout risque et d'évaluer ses probabilités de croissance par différents modes de propagation, même si la connaissance du risque est partielle et incertaine. Nous pouvons donner l'exemple de la Covid 19. Toutefois, le quatrième axiome repose, quant à lui, sur la volonté d'agir face à un risque. Autrement dit, à chaque risque étudié et évalué doit correspondre une volonté politique de décision et d'action. Le cinquième et dernier fondement consiste en l'évaluation du coût et conséquences du risque. Ces coûts peuvent être provoqués par l'évaluation et les mesures prises pour gérer ce risque, ou par défaut du coût des conséquences engendrées par la non-consideration de ce risque.

1.2. Gestion des risques versus gestion intégrée des risques

La théorie générale du risque de BOUYSSOU (1997) renvoie à travers ses 5 axiomes à la nécessité de la gestion des risques. Les principales étapes de son processus y ont été déjà développées. Toutefois, la définition de ce concept mérite d'être passée en revue car elle constitue une pierre angulaire dans la définition de la gestion intégrée des risques.

Selon les standards australiens et néo-zélandais (AS/NZS 4360,1999), le management des risques peut être définie par la culture, les processus et les structures qui sont orientés vers la gestion efficace des opportunités potentielles et de leurs effets négatifs.

Selon LAHARACH (2007), la gestion des risques constitue le cadre d'une approche planifiée des risques encourus. Elle englobe l'identification, l'évaluation, la maîtrise et le contrôle de

gestion des risques. Nous remarquons que cette définition est orientée vers les risques encourus par l'entreprise au détriment des risques courus.

Le cabinet Ernst & Young quant à lui précise que le Risk management vise à identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon donné, définir les options de traitements et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes.

On assiste pareillement à un mouvement d'institutionnalisation de la gestion des risques. D'ailleurs, vu les faillites successives des banques, le comité de Bâle a été institué en 1974 surtout après la faillite de la banque allemande qui était très active sur le FOREX. Ce comité promulgue plusieurs accords pour contrecarrer les effets des différents risques qui menacent le métier de la banque comme le risque de contrepartie, de marché et celui opérationnel. En 2007, tout un dispositif européen REACH a vu le jour pour fixer les dispositions légales inhérentes à la fabrication, l'importation, la mise sur le marché et l'utilisation de plus de 100 000 substances chimiques. Son objectif primordial est triple : veiller sur la santé humaine, protéger l'environnement et améliorer perpétuellement la compétitivité de l'industrie chimique européenne.

Toutefois, et selon la littérature, la gestion des risques dans son aspect fonctionnel s'est révélée insuffisante, d'où la nécessité d'une gestion transverse qui exploite les synergies existantes entre les risques, lesquelles étaient négligées par le premier mode de gestion. L'objectif de la gestion intégrée des risques est la création de l'harmonie entre les risques (AMANSOU, 2019). Dans ce même ordre d'idées,

LAHARACH (2017) définit une telle gestion comme étant processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de toute l'organisation.

Le COSO 2 définit la gestion intégrée des risques de la manière suivante : "un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation".

En conséquence, la gestion intégrée des risques introduit de nouvelles logiques d'interactions et d'échanges entre les risques. Ces interactions et échanges se basent sur plusieurs notions telles que la confiance, la traduction et l'action commune. Cette dernière repose sur l'apprentissage et sur les valeurs dépassant la seule logique de la situation et de la position d'acteur acquise dans un système donné. Les valeurs et les codes de croyances, héritées des expériences passées perdurent en tant que témoins des parcours sociaux des acteurs qui débordent la situation d'interaction.

A ce niveau, la théorie de l'action peut nous donner certains enseignements. En effet, celle-ci selon PUCCI (2002) permet de montrer que la perception du risque dépend de la structure de l'institution dans laquelle les risques se présentent. La référence à la situation est nécessaire dans l'analyse de l'acceptabilité et de la gestion des risques car les actions dans ce cadre se construisent toujours autour de situations variables. La problématique du risque est transversale aux intérêts et aux positionnements des acteurs.

L'analyse faite par DOUGLAS (1985) permet d'étudier les cultures de risque dans les systèmes organisés. De plus, elle permet de discuter l'acceptabilité du risque dans le cadre des valeurs et des normes qui régissent un groupe. "Les solidarités et les accords peuvent se construire autour de croyances ou des représentations communes qui dépassent la situation en construisant, à partir de l'interaction, de nouvelles règles d'action". Le noyau dur de la théorie de l'action commune est l'importance accordée aux codes d'interprétations mise en place par les acteurs pour faire face à l'incertitude. Cette théorie a ainsi le mérite d'intégrer les valeurs et la confiance dans la gestion des risques. En effet, les risques, par leur caractère improvisiste, imprévisible peuvent affecter tous les éléments, tous les maillons de l'entreprise, et ce sans prendre en compte leur position dans la structure. Or, les réactions des individus seront orientées vers les valeurs et les interprétations partagées.

La gestion intégrée du risque peut se comprendre comme un système d'interactions dont les références communes doivent se construire autour de l'acceptation des risques, leur communication, la capacité d'apprentissage pour pouvoir les gérer de manière globale et englobante. (AMANSOU, 2008).

2. Analyse critique des Modèles de maturité de la gestion des risques

Avant d'entamer les modèles de maturité de gestion des risques, il est judicieux de projeter la lumière sur la maturité.

2.1. Concept de la maturité

En biologie, la maturité désigne un état d'achèvement et l'étape terminale d'un développement (SALBREUX, 1995). Pour le petit Robert, la maturité c'est être parvenu à un point de perfection : état qui confère à un sujet la plénitude de ses moyens physiques ou psychiques (BROCA, 2009).

Dans le même ordre d'idées, pour le psychologue français Edmond MARC la maturité est équivalent à un état d'aboutissement dans un processus de développement (MARC, 2010).

COMPERE a, à son tour, donné une définition à la maturité. À sa guise, c'est l'état du développement du vivant qui lui permet de délivrer toutes ses qualités. (COMPERE, 2012).

La stratégie n'a pas été épargnée de la notion de maturité. D'ailleurs, le cycle de vie d'une activité est divisé en quatre phases : démarrage, croissance, MATURITÉ et déclin. Ici, la maturité est caractérisée par une stagnation de la demande et une conquête de nouveaux clients qui devient de plus en plus ardue.

De ce qui précède, la maturité est un état de développement qui permet d'aboutir à la plénitude.

2.2. Maturité de la gestion des risques : modèles existants

En gestion des risques, un dispositif est qualifié de mature si et seulement s'il est apte à s'autoréguler. Autrement dit, s'il a une capacité adaptative aux évolutions inhérentes aux différents risques.

Au demeurant, la maturité peut désigner l'aptitude à faire face aux différents risques avec une grande dextérité et rigueur.

Le premier modèle de maturité a vu le jour en 1979 grâce aux travaux précurseurs de CROSBY qui sont issus du management par la qualité. CROSBY, vu le déclenchement de la crise des années 70 et la grande conquête des produits japonais notamment en industrie automobile, qui ont ravagé les parts de marché américaines, a incité les directeurs d'entreprises à être plus conscients quant à la perception de la qualité. C'est ainsi que CROSBY élabore un modèle pionnier à l'époque pour évaluer le degré de maturité des entreprises en matière de qualité. Il a, à cet égard, proposé une grille intitulée : QMMG : Quality Management Maturity Grid et qui est constituée de 5 niveaux qui évaluent l'entreprise en matière de sa prise en considération de la qualité.

Pour la gestion des risques, certains auteurs ont proposé des modèles de maturité pour comprendre l'attitude de l'entreprise face aux risques, sa réaction face aux aléas et se prononcer sur le degré de maîtrise de ces risques. Le modèle pionnier en la matière est celui de HILLSON (Risk Maturity Model) en 1997. Ce premier modèle s'intéresse à la mesure du degré de maturité de la gestion des risques d'une entreprise. L'organisation peut être située dans l'un des quatre

niveaux de gestion des risques, à savoir : l'organisation naïve, l'organisation novice, l'organisation normalisée et l'organisation naturelle.

En 2005, une autre étude a été menée par BEASLEY, CLUNE ET HERMANSON dont le concept de base est la Gestion Intégrée des Risques d'Entreprise (GIRE)³ équivalant de l'anglo-saxon Enterprise Risk Management. Leur étude porte sur le degré de maturité du processus de GIRE. Une échelle de mesure à cinq niveaux indiquant le stade d'implantation de la GIRE a été proposée :

- ⇒ Niveau 1 : l'intention n'est prévue pour adopter la GIRE ;
- ⇒ Niveau 2 : l'existence de l'intention d'implanter la GIRE mais aucune concrétisation réelle n'a encore eu lieu ;
- ⇒ Niveau 3 : adoption d'un plan ferme pour l'implantation de la GIRE ;
- ⇒ Niveau 4 : Mise en place partielle de la GIRE ;
- ⇒ Niveau 5 : Implantation totale et intégrale du processus de GIRE.

L'étude de DAUD, YAZID ET HUSSIN (2010) adopte les mêmes propos de l'étude menée par BEASLEY, CLUNE ET HERMANSON en 2005 dans le contexte malaysien. Leurs résultats descriptifs montrent que 43% des répondants confirment avoir un processus de GIRE déjà mis en place, alors que 38% ont partiellement mis en œuvre ce processus et uniquement 19% envisagent de l'adopter. L'un des résultats intéressants de cette étude est celui de l'impact positif de l'existence d'un responsable de la gestion des risques sur la maturité de l'implantation du processus de gestion des risques. Cet impact est intensifié avec l'ampleur de la mission qui lui est confiée.

S'agissant de l'étude faite par WAWERU ET KISAKA en 2013, elle porte sur 22 firmes cotées à la Bourse de Nairobi pendant l'année 2009. L'objectif de cette étude est d'approcher le degré de maturité du processus de GIRE. Une échelle de mesure de 6 niveaux a été adoptée allant de l'absence d'intention d'adopter les processus GIRE jusqu'à l'implantation complète et intégrale du processus. La GIRE selon ces deux auteurs repose plus sur une initiative stratégique qu'à la simple conformité aux exigences de l'environnement réglementaire. L'importance d'un Risk manager a été prouvée également dans cette étude. Cependant cette étude n'a pas permis de mettre le lien entre le secteur d'activité, l'indépendance du conseil d'administration, la taille de la firme ainsi que les opportunités de croissance et le degré de maturité de la GIRE.

³ GIRE est différente de la GIR que nous analysons dans notre travail. La GIRE a tendance à évaluer le risque global d'une entreprise, ce qui n'est pas le cas pour la GIR qui s'intéresse à une approche globale des risques en insistant sur les interrelations et les corrélations qui peuvent exister entre eux.

Pour le contexte zimbabwéen, une étude a été réalisée par KANHAI et GANESH en 2014 sur 18 banques commerciales. A l'instar de leurs recherches, l'objectif de l'étude consiste à établir une relation entre le degré de maturité du processus de GIRE approximée par une échelle de mesure de cinq degrés et un ensemble de facteurs organisationnels à savoir : la structure de gouvernance du risque, la culture organisationnelle, l'intensité de l'environnement réglementaire ainsi que la taille de la banque. Les résultats démontrent que l'implantation de la GIRE est positivement associée à l'adéquation de la structure de gouvernance du risque, la culture organisationnelle ainsi que la taille de la banque alors que l'intensité de l'environnement réglementaire exerce un impact négatif sur la maturité de ce processus.

Dans le contexte nigérien, DABARI et SAIDIN (2015) ont mené une étude sur 21 banques pour identifier les facteurs associés au degré de maturité du processus de GIRE. Les résultats de cette étude révèlent l'efficacité de l'audit interne, la compétence des ressources humaines, le cadre réglementaire ainsi que l'implication de la direction ont un impact positif et significatif sur le degré de maturité de la GIRE.

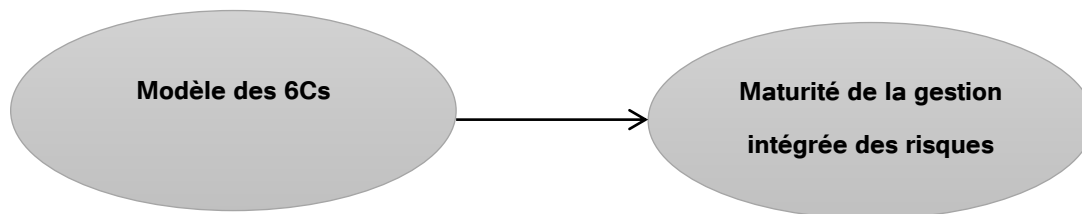
NISSOUL et al. (2014) ont élaboré un modèle inspiré de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Les trois niveaux proposés sont : niveau initial qui réfère à une entreprise qui n'a pas une vision claire vis-à-vis du risque, elle n'apprend pas de ses erreurs passées et n'a aucun processus dédié à la gestion des risques. En 2017, ils ont amélioré leur modèle pour qu'il devienne R3M (Risk Management Maturity Model), il se base sur 5 piliers qui sont : management, processus, ressources, travail et individu. Le premier pilier reflète le rôle de l'administration et toutes les parties prenantes internes et externes en matière d'implication, de communication, de choix de structure organisationnelle appropriée pour booster la gestion des risques. Le deuxième pilier fait référence au processus de la gestion des risques allant de l'identification au suivi. Concernant le troisième pilier, il fait appel aux ressources notamment financières qui vont permettre la gestion des risques. Le quatrième pilier fait appel aux conditions du travail et l'ergonomie des milieux de travail. In fine, le dernier pilier s'appuie sur l'individu en terme d'implication et du respect de toutes les consignes nécessaires au bon respect des dispositifs de la gestion des risques. NISSOUL et al. ont testé leur modèle sur le secteur industriel marocain en projetant la lumière sur le risque d'accident dans les milieux de travail.

3. Proposition d'un modèle de maturité de la gestion Intégrée des risques – MMGIR-

Le modèle de maturité de la gestion intégrée des risques que nous proposons s'intitule : Modèle des 6Cs de maturité de la gestion intégrée des risques (Integrated Risk Management Maturity

6Cs Model). Il présente les déterminants organisationnels qui permettent d'identifier l'existence de la gestion intégrée des risques et ensuite mesurer son degré de maturité dans l'organisation (publique ou privée, petite ou grande,...) face aux différents risques. La finalité de ce modèle est de prime abord l'optimisation des risques par l'entité. Notre modèle se présente comme suit :

Figure N° 1 : Modèle de recherche

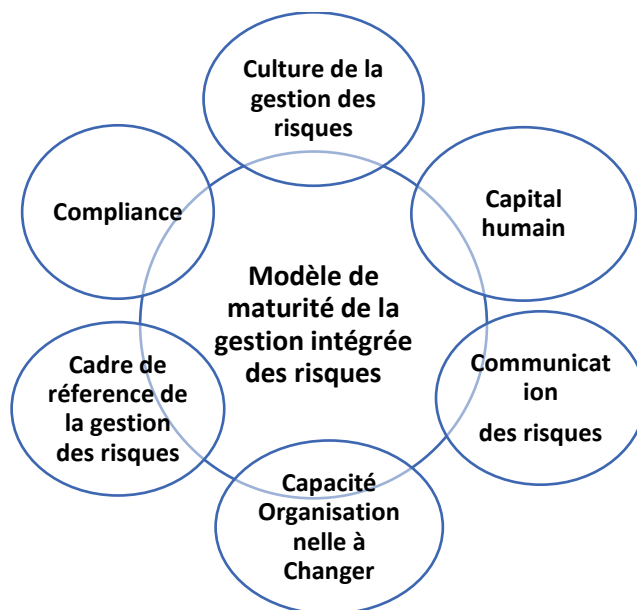


Source : Auteurs

Notre modèle de recherche relie six variables à savoir : la compliance, la culture de le gestion des risques, le capital humain, la communication des risques, la capacité organisationnelle à changer et le cadre de référence de la gestion des risques (les 6Cs) à la maturité de la gestion intégrée des risques à travers une relation explicative. Toutefois, cette relation est complétée par l'idée que nos variables explicatives qui sont les 6Cs sont inter-reliées.

Les 6 variables constituant notre modèle sont baptisées les 6Cs et se présentent de manière plus apparente dans le schéma suivant :

Figure N°3 : Les 6Cs relatifs à la maturité de la gestion intégrée des risques



Source : Auteurs

3.1. Identification des variables explicatives du modèle

Notre modèle est constitué de 6 variables : la culture de la gestion des risques, la compliance, la communication sur les risques, le capital humain, la capacité organisationnelle à changer et le cadre de référence de la gestion des risques.

Nous précisons à ce niveau qu'aucun modèle de recherche n'a traité la maturité de la gestion des risques n'a regroupé pour tester au niveau pratique les six variables en même temps. Nous notons qu'un modèle de recherche regroupant la culture de risque, la communication et l'apprentissage organisationnel comme déterminants de la GIR a été élaboré en 2008 (AMANSOU, 2008) et a été analysé sur 120 entreprises marocaines.

L'originalité de cette recherche vient du fait de concevoir un modèle dans lequel la réglementation en vigueur dans une organisation et qui peut orienter la GIR a été prise en considération. L'acteur, qui est l'élément clé de la GIR ainsi que le cadre de référence ont été intégrés et analysés dans un même modèle avec les trois premières variables citées ci-dessus.

C1. Compliance

Une infrastructure juridique est exigée à n'importe quelle organisation. A cet égard, se soumettre au cadre juridique, aux normes et lois relatives à l'activité de l'organisation, à la gestion des risques ainsi qu'au cadre réglementaire encadrant la sécurité au travail, les bonnes conditions d'exercice de la profession sans oublier les normes et lois relatives au statut juridique de ladite organisation s'avère indispensable.

C2. Culture de la gestion des risques

La mise en place d'un système de gestion intégrée des risques repose sur la diffusion d'une culture de risque et de sa gestion.

En effet, la gestion intégrée des risques qui doit constituer une partie intégrante et intégrée dans l'activité quotidienne de l'entreprise est avant tout une culture qui se traduit par des comportements.

Cela nécessite que toutes les parties prenantes internes à l'entreprise, prennent en considération les risques et leurs impacts sur la prise de décision de manière instinctive.

Un système de valeurs, de croyances communes et de visions prédéfinies doit être partagé entre tous les acteurs de l'organisation. La compliance, le respect des normes et lois qui en découle est certes nécessaire car il participe au processus de gestion des risques mais l'implication active et le développement d'une attitude à l'égard du risque permet de renforcer ces pratiques.

Certaines études prônent la nécessité de l'implication du conseil d'administration et son adhésion ce qui conditionne le succès de la démarche de gestion des risques vu le rôle

éminemment actif dans le suivi et l'approbation des stratégies de gestion intégrée des risques élaborées par la haute direction (LOUATI, 2017).

C3. Capital humain

Certes, un Risk manager est indispensable à la gestion des risques. Son rôle incontournable consiste à évaluer en permanence les différents risques qui entourent son organisation, à veiller sur la mise en place des stratégies de gestion des risques élaborées, à coordonner et à synthétiser les différentes politiques en matière de gestion des risques et d'en faire un rapport à la direction. Seulement, le Risk manager ne peut pas travailler seul. Il doit collaborer avec son équipe et faire une bonne preuve d'implication pour capitaliser son expertise et son savoir-faire afin de réussir ensemble cette mission.

C4. Communication des risques

Depuis ses origines dans les années 1980, la communication des risques a servi à résoudre les controverses entourant la gestion et l'évaluation des risques. Le défi relevé dans la communication des risques est d'informer toutes les parties concernées par la prise de décision sur les aspects du risque. En réalité, la communication des risques ne permet pas toujours de résoudre les problèmes vécus par l'organisation, d'ailleurs une communication des risques inadéquate ne fait qu'aggraver la situation et entraver cette gestion.

Selon CHARTIET & GABLER (2001), le domaine de la communication des risques s'est développé à partir du domaine de "l'analyse des risques" davantage qu'à partir du domaine des communications en tant que tel.

La communication des risques ne s'appuie que partiellement sur les principes de la théorie de la communication (AMANSOU, 2008). Elle trouve sa source dans la perception du risque. Selon DEBIA et al (2003) , "deux dimensions caractérisent singulièrement la communication des risques :

⇒ La dimension technique, relative au risque objectif et rationnel, tel que l'on peut le concevoir scientifiquement. Il relève essentiellement du domaine des experts ;

⇒ Et la dimension sociale, relative au risque tel que l'individu le perçoit. Elle est construite à partir d'un mélange confus de connaissances objectives, de préjugés, de craintes et de doutes".

C5. Capacité Organisationnelle à Changer (COC)

La COC est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus). Il n'est plus question d'attendre le moment du changement pour le gérer car cela reviendrait à se

limiter exclusivement à la dimension processuelle de la capacité. Il s'agit désormais d'un exercice permanent, ainsi, les périodes stables deviennent des phases de préparation des réformes durant lesquelles l'organisation réalise des investissements d'apprentissage lui permettant de structurer le contexte dans lequel les changements futurs seront implantés (SOPARNOT R., 2009).

La COC suppose un cadre habilitant le changement puisque tous les acteurs de l'organisation doivent avoir la capacité de changer dans un climat cohérent et propice. De ce fait, trois piliers sont mis en avant :

Contexte : l'environnement dans lequel évolue l'organisation doit accepter et booster la volonté du changement. De même, en interne, les parties prenantes doivent adhérer à ce changement sans se dévier, toutefois des objectifs de l'organisation, sa performance et sa pérennité. Ce faisant, un cadre de travail officiel, qui est conforme aux normes et processus de la gestion des risques, structuré et partagé par toutes les composantes de l'entité demeure primordial dans une vision de continuité.

Agilité : le rôle de l'acteur est incontournable. Celui-ci doit se doter d'une écoute active, d'une capacité d'anticipation et d'une innovation permanente. Un profil prédictif tourné vers le futur et la prévision des différents risques qui entourent l'organisation sont amplement sollicités. Une cellule de veille est exigée pour entamer le changement et ne pas l'entraver puisque tout changement présente un coût qu'il faut continuellement le comparer aux bénéfices qu'il engendre en vue d'assurer un équilibre sain.

Contenu : il doit être conforme à la culture de l'organisation, à ses valeurs, ses croyances, ses mythes et ses rites. Tel contenu ne doit pas créer un choc organisationnel, il doit à contrario cimenter les relations entre les différents acteurs de l'organisation. Pour ce faire, la mise en place de documents facilitant l'accès aux informations liées aux risques demeure indispensable. Également, une base de données recensant les principales expériences vécues en la matière sera considérée comme première base de l'apprentissage.

C6. Cadre de référence de la gestion des risques

A ce niveau, deux points essentiels sont traités. Premièrement, la gestion des risques doit être alignée à la stratégie adoptée par l'organisation. Deuxièmement, ce cadre de référence fait appel au processus de la gestion des risques. Il s'agit des cinq phases formant ce processus :

1. Identification ;
2. Mesure ;
3. Évaluation ;

4. Stratégies de gestion des risques ;
5. Et suivi et contrôle des risques.

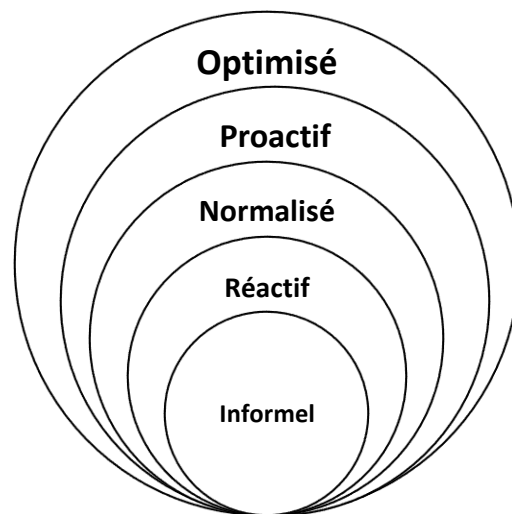
3.2. Identification de la maturité de la gestion intégrée des risques

Notre recherche s'intéresse certes aux dimensions qui nous permettent de vérifier l'existence de la maturité de la gestion intégrée des risques plutôt que sa mesure. Mais nous jugeons nécessaire de mettre en exergue en premier lieu l'échelle que nous proposons pour mesurer cette maturité.

3.2.1. Échelle de mesure de la maturité de la gestion intégrée des risques

Au niveau de la littérature, nous avons recensé plusieurs échelles de mesure du niveau de maturité de la gestion des risques variant entre 4 et 5 niveaux avec des appellations différentes. Cependant, ces mesures étaient prévues pour la maturité de la gestion des risques. Le passage d'un niveau à un autre dans une perspective de mesure de maturité de la GIR sera différent d'où notre proposition :

Figure 5 : Échelle de mesure de la maturité de la gestion des risques



Source : Auteurs

L'échelle proposée dans notre recherche recense 5 niveaux qui se présentent comme suit :

1. Niveau 1 : Informel : Aucun effort n'est fourni par l'organisation à l'égard de la gestion des risques ;
2. Niveau 2 : Réactif : l'attitude de l'organisation est purement réactive vis-à-vis des risques. Elle n'a pas une méthode formelle concernant la gestion des risques, d'ailleurs aucune proactivité n'est présente.

3. Niveau 3 : Normalisé : A ce stade, la conscience par rapport aux risques est présente. Apprendre des erreurs passées devient un vécu pour l'organisation avec l'adoption de méthodes de gestion des risques.

4. Niveau 4 : Proactif : Anticiper et être en mode veille sont les deux caractéristiques de ce niveau. La prévention des risques est l'apanage de ce stade.

5. Niveau 5 : Optimisé : Le pic est atteint à ce niveau qui est caractérisé par une conscience très poussée en matière des risques, une évaluation, une maîtrise et une vigilance accrue.

3.2.2. Dimensions de la maturité de la gestion intégrée des risques

La maturité de la gestion intégrée des risques se manifeste à travers trois dimensions à savoir : la perception et connotation positive du risque pour l'entreprise dans sa globalité, les mesures mises en place pour gérer de manière intégrée les risques et les phases de la GR réalisées par l'organisation.

(1) La perception et la connotation positive du risque pour l'entreprise s'intéresse au niveau d'acceptation des risques par l'entreprises et les considérations positives de créations de valeurs qui peuvent lui être accordées. Ceci se prouve également par le niveau d'attributions des rôles dans la gestion des risques, la responsabilisation et la sensibilisation à une attitude positive.

(2) Les mesures et les outils mises en place par l'organisation permettent également de se prononcer sur le niveau de sa maturité en matière de gestion intégrée des risques. En effet, une signalisation et un affichage dans les organisations en matière des risques est important pour rappeler et motiver les acteurs à le gérer. L'usage d'une cartographie des risques constitue un outil intéressant qui permet d'une part de recenser l'ensemble des risques courus et encourus par l'organisation et de gérer ces risques de manière simultanée de façon à mettre en exergues les différentes corrélations entre eux.

La troisième dimension proposée est celle concernant **(3) la phase de gestion des risques accomplie par l'organisation**. Nous rappelons que la pratique de la gestion des risques se fait à travers un certain nombre d'étapes (nous nous inscrivons dans les approches qui les énumèrent en 5 phases à savoir : l'identification, la mesure, l'évaluation, les stratégies et le suivi). Les organisations ayant accomplie les différentes phases peuvent être classées dans le niveau optimisé dans la maturité de la gestion intégrée des risques.

Conclusion

L'objectif de ce travail a été de construire un modèle de maturité de la gestion intégrée des risques permettant de mettre en avant les déterminants organisationnels permettant à une organisation d'atteindre d'un niveau de maturité souhaité. Pour le faire, il était nécessaire de

remonter à la définition du risque pour légitimer théoriquement la connotation positive de ce dernier. Cette connotation sert de base pour plaider pour une gestion intégrée des risques au lieu d'une gestion fractionnelle des risques. Certes les deux approches ne sont pas contradictoires mais plutôt complémentaires avec un regain d'intérêt à la GIR.

La gestion intégrée des risques qui repose sur une approche transversale aura besoin pour évaluer sa maturité des facteurs organisationnels qui permettent de mettre en place cette transversalité d'où la proposition du modèle des 6C : Compliance, Culture de la gestion des risques, Capital humain, Communication des risques, COC et cadre de référence de la gestion des risques. Tel modèle n'est pas seulement l'apanage de l'entreprise, il est aussi dédié à l'organisation quel qu'elle soit : publique, privée, semi-publique, petite ou grande... puisque nous sommes conscients que le risque est un dénominateur commun de toutes les organisations quel que soit leurs formes juridiques ou leurs tailles.

Le modèle proposé fera l'objet d'un test sur le terrain pour tout type d'organisation et il ne constitue que la première pierre dans notre projet d'édifier un modèle consistant servant de base pour d'autres recherches.

Cette recherche est une première de son genre à concevoir un tel modèle. Elle sera prometteuse une fois validée quant à son application sur le terrain. Les managers de la gestion des risques sauront ainsi que les outils et les logiciels en la matière ne pourront aboutir à des résultats satisfaisants sans un travail minutieux sur des facteurs organisationnels comme la communication, la culture, l'apprentissage, le contexte... Certes, elle peut comporter des lacunes mais des pistes de réflexion sur de nouvelles combinaisons de variables semblent intéressantes. Entre autres, un couplage entre la communication et la culture en matière de gestion des risques peut à notre avis constituer une piste de recherche pertinente.

Bibliographie

- **AMANSOU S. (2008)**. "Les déterminants organisationnels de la gestion intégrée des risques dans l'organisation par projet", Cas des grandes entreprises marocaines. Thèse de doctorat sous la direction de Belkassem AMAMOU. UFR : Gestion Intégrée, UMP Oujda. Mars 2008.
- **AMANSOU S. (2019)**. "Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque", Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 8 : Mars 2019/ Volume 3 : numéro 4, p:932-956.
- **AMANSOU S. (2019)**. "Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique", revue Assurances et gestion des risques, Volume 86, Numéro 2-3, p. 265-287.

- ↳ **BEASLEY M. et al. (2005).** "Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation". The Journal of Accounting and Public Policy, 2005, Vol. 24, 521-531. Synopsis by William Reimer.
- ↳ **BENJANA H. (2021).** "Choix des actifs financiers à l'incertain au gré de Gauss", Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 5 : numéro 3, pp : 55-71.
- ↳ **BENNACEUR A. & CHAFIK K. (2019).** "Sharing Les fondements de l'usage des équations structurelles dans recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS", Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit "Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1" p : 733 -753.
- ↳ **Arlette Bouzon, (2001).** « Risque et communication dans les organisations contemporaines », Communication et organisation [En ligne], 20 | 2001, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 21 septembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2548> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2548>
- ↳ **BEUCHER S. et al, (2004).** "Les risques", Edition Bréal.
- ↳ **BOUCHET J-M. & GUILHON LE FRAPER DU HELLEN A. (2007).** "Intelligence économique et gestion des risques", édition Pearson.
- ↳ **BROC G. & CAUMEIL B. (2018).** "Analyse des données", édition de Boeck.
- ↳ **CARRICANO M. et al. (2010).** "Analyse des données avec SPSS", édition Pearson.
- ↳ **CHARTIET J. & GABLER S. (2001).** "Théorie et application à l'agence canadienne des aliments", La communication des risques et le gouvernement : Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Direction générale des affaires publiques et réglementaires.
- ↳ **CROSBY P. (1979).** "Quality is free, the art of making the quality certain", New York.
- ↳ **DEBIA M. ET al. (2003).** "Les enjeux relatifs à la perception et à la Communication dans le cadre de la gestion Des risques sur la santé publique". VertigO, la revue en sciences de l'environnement, Vol 4, No 1, mai 2003. P.6-7.
- ↳ **DEGUIL R. (2008).** "Mapping entre un référentiel d'exigences et un modèle de maturité : application à l'industrie pharmaceutique", thèse de doctorat en systèmes industriels, Centre de Génie Industriel de l'ENSTIMAC, l'Institut National Polytechnique, Université de Toulouse.
- ↳ **DOUGLAS M. (1985).** "Risk acceptability according to the social sciences". In : Russel Sage Foundation, New-York. Cité dans la thèse de PUCCI en 2002.
- ↳ **DILLEN J. (2013).** "Évaluation des risques", Edition Waterloo Kluwer a Wolters kluwer business.

- ↳ **DURAND C. (2003).** "L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité", Université de Montréal, département de sociologie.
- ↳ **EBOLI L. & MAZZULLA G. (2012).** "Structural Equation Modelling for Analysing Passengers' Perceptions about Railway Services", University of Calabria, via Pietro Bucci, Rende 87036, Italy. Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility of the Program Committee. Open access under CC BY-NC-ND license. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.729
- ↳ **ESTAMPE D. (2015).** "Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation", ISTE éditions.
- ↳ **FERRARY M. (2007).** "Le facteur humain comme source de risqué opérationnel dans le secteur bancaire, In : Bouchet, M.-H. & Guilhon le Fraper du Hellen, A. (Ed.). Intelligence économique et gestion des risques. Orlando (United States). France : Pearson Education, 2001. p. 95-108.
- ↳ **HENRIQUES J-L. & KHEMAKHEM H. (2015).** "Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels : une approche actuelle", chaire d'information financière et organisationnelle, ESG UQAM, cahier de recherche 2015-04.
- ↳ **KERMISCH C. (2010).** "Les paradigmes de la perception des risques", Paris, Lavoisier.
- ↳ **KERMISH C. (2012).** "Vers une définition multidimensionnelle du risque", Vertigo, la revue en sciences de l'environnement, 12(2), Université de Montréal.
- ↳ **LACROIX J. et al. (2007).** "Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises : Impacts et rôle pour la DSI", Institut d'Études et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises.
- ↳ **LAHARACH Y. (2017).** "Cadre de gestion intégrée des risques, Orientations générales et méthodologie de mise en œuvre au sein de groupement d'intérêt", novembre 2017.
- ↳ **LAINÉ M. (2016).** "Incertitude, probabilités et esprits animaux : Ontologie, épistémologie et théorie de la décision d'investissement productif chez Keynes", Oeconomia, 6-3 | 2016, 403-439.
- ↳ **LANNOY A. (2008).** "Maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, repères historiques et méthodologiques", édition Lavoisier.
- ↳ **MARC E. (2010).** "Le mythe de la maturité", Société française de Gestalt, 2010/2 n° 38, pages 33 à 46, ISSN 1154-5232, DOI 10.3917/gest.038.0033.
- ↳ **MARTINEZ F. (2010).** "L'individu face au risque : l'apport de Kahneman et Tversky", Idées économiques et sociales 2010/3 (N° 161), pages 15 à 23.

- ↳ **NISSOUL H. et al.(2017)**. "Proposition d'un modèle de maturité pour la gestion des risques : application au secteur industriel au Maroc, Assurances et gestion des risques/Insurance and Risk Management, 84(1-2), 53–76. <https://doi.org/10.7202/1041820ar>.
- ↳ **NISSOUL H. & RIANE F. (2014)**. "Gestion des risques dans les entreprises marocaines : vers l'élaboration d'un modèle de maturité", MOSIM 2014, 10ème Conférence Francophone de Modélisation, Optimisation et Simulation, Novembre 2014, Nancy, France. hal-01166631
- ↳ **ORSINI B. (2002)**. "Une gestion du risque mûre", IIA Internal Auditor's Risk Watch.
- ↳ **PAULZEN O. et al. (2002)**. "A maturity model for quality improvement in knowledge management", ACIS 2002 Proceedings.
- ↳ **PECAUD D. (2010)**. "Ingénieries et sciences humaines : la prévention des risques en dispute", édition Lavoisier.
- ↳ **PESQUEUX Y.(2020)**. "La gestion du risque", France. 2020. halshs-02909236.
- ↳ **RAIS H-M. (2012)**. "Gestion des risques : Mesures et Stratégies, analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises", thèse de doctorat à l'Université de Toulouse, centre de recherche en management, France.
- ↳ **ROUSSEL P. & WACHEUX F. (2005)**. "Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales", édition de Boeck, Paris, mars 2005.
- ↳ **SOPARNO R. (2009)**. "Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement", Management & Avenir 2009/8 (n° 28), pages 104 à 122.
- ↳ **SPRB (2016)**. Bruxelles finances et budget, "Gestion des risques et des contrôles", guide méthodologique.
- ↳ **TRITAH S. & DAOUD M. (2021)**. "Les fondements conceptuels et théoriques de la méthode des équations structurelles PLS", ISSN : 2658-8455 Volume 2, Issue 1, pp .378-395. DOI: 10.5281/zenodo.4474527.
- ↳ **WAWERU N. & KISAKA E. (2013)**. "The Effect of Enterprise Risk Management: Implementation on the Value of Companies Listed on the Nairobi Stock Exchange", Journal of Applied Finance & Banking, vol. 3, no. 3, 2013, 81-105. ISSN: 1792-6580 (print version), 1792-6599.
- ↳ **YVIN P. (2012)**. "Les probabilités au service des sciences morales, Blaise Pascal et Pierre-Simon Laplace", Courrier du Centre international Blaise Pascal, 34/2012, mis en ligne le 03 décembre 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccibp/280> ; DOI : 10.4000/ccibp.280.